

V úvodu své koncepce řízení ekonomiky a rozvoje divadla bych rád uvedl několik východisek, ze kterých jsem při jejím psaní vycházel:

- 1) Podkladem pro její zpracování byl **Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností, zakládací smlouva Klicperova divadla o.p.s. (dále KD) z 27/7 2018** (jakož i její předešlé verze z 25/7 2006, resp. z 28/6 2011), **Statut KD z 5/10 2016** (resp. z 20/9 2011), **zápisy ze zasedání správní a dozorčí rady KD, výroční zprávy KD, rozvahy (bilance) a výkazy zisku a ztráty, webové stránky KD**, tiskové zprávy a mediální výstupy. Podkladem pro její zpracování byly také mé **pravidelné návštěvy KD**.
- 2) Podkladem byly také legislativní předpisy (**Občanský zákoník, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech**, a další). Východiskem pro její zpracování jsou mé zkušenosti jak z výkonu funkce **uvolněného místostarosty města Česká Třebová** (s gescí mj. majetek města a kultura; rozpočet města v 2021 je cca. 450 milionů korun), **vedení Kulturního centra Česká Třebová** (ředitelem jsem od 2015, čímž mj. splňuji jeden z požadavků výběrového řízení – minimálně 3 roky manažerské praxe, nejlépe v oblasti kultury; Kulturní centrum je příspěvková organizace města s rozpočtem cca. 15 milionů korun a s cca. 30 zaměstnanci), resp. z **provozování klubu alternativní kultury Modrý trpaslík v České Třebové**, ale také mé zkušenosti z různých **občanských sdružení pracujících v kultuře**, včetně Volného sdružení východočeských divadelníků, které dlouhá léta připravovalo Open air program mezinárodního festivalu Divadlo evropských regionů (dnes REGIONY) a které samo pořádá několik divadelních přehlídek, resp. z mé **mnohaleté práce v Kulturní komisi Rady města Česká Třebová**.

Pro snazší orientaci v koncepci umožňující srovnání se stávajícím stavem ji budu členit shodně s členěním výročních zpráv divadla v posledních letech.

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Klicperovo divadlo je založeno jako **obecně prospěšná společnost** (dále jen OPS) podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Od 1/1 2014 u nás začal platit nový **Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., dále jen NOZ)**, který tento právní předpis ruší. Na NOZ měl navázat připravovaný zákon o **statusu veřejné prospěšnosti**, ten byl ale shledán nadbytečným, nevznikl – naopak byly z NOZ vypuštěny pasáže, které na něho odkazovaly.

NOZ říká, že **pro OPS, které existují nebo byly založeny před nabytím účinnosti NOZ, platí, že mohou nadále zůstat v této formě, případně zvolit cestu transformace na jinou právní formu** (na nadaci, nadační fond (obdoba stávající úpravy) nebo na novou formu tzv. ústavu.)

KD tedy funguje i nadále jako OPS podle zrušeného zákona o obecně prospěšných společnostech. Z hlediska jeho případné transformace myslím, že pro KD existuje i další možnost.

Jelikož mám za to, že KD je **společenstvím osob**, které se sdružují (spolčují) za účelem **tvorby divadelních představení** (jak to konečně stojí i v zakládací smlouvě KD), nikoli **společenstvím majetku**, existovala by i možnost **transformovat nynější OPS na spolek** tak, jak ho definuje NOZ. Podkladem pro takovouto úvahu mi byly také výkladová stanoviska Expertní skupiny KANCL, týkající se **výdělečné činnosti spolku**, resp. **veřejně prospěšnému účelu spolku**.

Rozhodnutí o tom, zda KD ponechat fungovat jako OPS – či ho transformovat musí nést zakladatelé, resp. správní rada. Mohl-li bych do tohoto rozhodovacího procesu zasáhnout, **příkláněl bych se k variantě současný stav neměnit. A pokud měnit, potom OPS transformovat na spolek.**

DRUH POSKYTOVANÝCH SLUŽEB, HISTORIE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI

O poskytovaných službách, resp. o historii a poslání společnosti píšu v DEFINICI ZÁKLADNÍHO POSLÁNÍ KLICPEROVA DIVADLA, žádné změny nenavrhuji, k dramaturgii se dostanu níže.

HOSPODAŘENÍ DIVADLA, VÝVOJ A KONEČNÝ STAV FONDŮ

Má koncepce řízení ekonomiky vychází z ročních účetních závěrek OPS. **Mám za to, že pokud se divadlu v posledních letech něco dařilo, bylo to jeho hospodaření.**

Roční hospodářské výsledky neskončily v posledních letech v záporné hodnotě, lehká ztráta roku 2011 byla na přijatelné úrovni. Z tohoto pohledu je zajímavá obrovská ztráta roku 2008 (734 tisíc), která byla z velké části kompenzována již v následujícím roce plusovým HV ve výši 716 tisíc. HV v každém případě **dokládají rentabilitu produkcí i prostor pro udržitelnost vyrovnaných rozpočtů.** Samozřejmě za předpokladu zachování **způsobu veřejné finanční podpory.**

(viz grafy 1, 2 a 3)

Zajímavou položkou hospodaření divadla je **propad výnosů z pronájmu prostor**, které od roku 2014 klesají z částky cca. milion korun, přes mnoho let se držících 700 tisíc k částce 650 tisíc v roce 2020. Tento trend je jistě, zvláště vzhledem ke zcela opačnému trendu vývoje nájemného ve městě, regionu i republice, nutné zastavit a obrátit.

Soběstačnost divadla mezi 25% a 35% (údaje roku 2020 postiženého Covid-19 jsou zcela nevyhovující) **je, myslím, velmi dobrá.** Kulturní zařízení, které je soběstačné kolem jedné třetiny, je z mého pohledu ekonomicky zdravé.

(viz graf 4)

V koncepci řízení ekonomiky v roce 2015 jsem psal, že vidím jako nezbytné vést diskusi s Královéhradeckým krajem, který, jako jeden ze zakladatelů, svým příspěvkem divadlu příliš nepomáhal. **Na nedostatečné financování ze strany kraje** upozorňovala také správní a dozorčí rada KD. Trend se v posledních letech (od 2015) podařilo změnit, kraj dnes přispívá dvojnásobkem původního příspěvku.

Naopak jako obrovské plus vnímám financování ze strany Města, jehož provozní dotace pokrývá každoročně více než 50% nákladů.

Rezervní fond se každoročně navyšuje od roku 2013 (608 tisíc) k částce 2,8 milionu k 31/12 2020. Rezerva je vytvořena, osobně bych jej držel na nižší částce, ale vzhledem k turbulentnosti vývoje cen nejen energií, ale i materiálu v posledním roce a půl, je asi na místě.

Čekají-li zakladatelé od nového ředitele úspory v hospodaření KD, musím odpovědně říci, že mnoho prostoru pro ně nevidím. **Osobní náklady dosáhly v roce 2020 výše téměř 38 milionů korun, což je více než 70% nákladů. Přepočtený počet stálých zaměstnanců se od roku 2015, kdy byl 94,4, snížil na dnešních 83,1 zaměstnance.** Z toho umělecký soubor tvoří 22,33 zaměstnance.

Nemám nyní možnost nahlédnout do pracovních smluv, nemám náplně práce jednotlivých zaměstnanců, v osobních nákladech by snad mohl být prostor pro úspory, to ale odpovědně lze říci až na základě jakéhosi personálního auditu. Víím jistě, že bych **jen velmi nerad šetřil na uměleckém souboru.** Na zřeteli je také nutné mít úroveň poskytovaných služeb při odbavování diváků, při zajišťování každodenního chodu divadla. Snížení počtu *ostatních profesí* (45,38 přepočteného zaměstnance) by mohlo ve výsledku vést ke snížení poskytovaného komfortu, na což by diváci mohli zareagovat tím, že již do divadla nepřijdou. Rovněž ve vedení divadla je nutné podívat se na náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

(viz grafy 5 a 6)

Prostor pro úspory nevidím ani v nákladech REGIONŮ. Jistě, údaje roku 2020 náklady zkreslují, vyjdeme-li ale z čísel roku 2019 a let předešlých, je evidentní, že úspora by byla pouze na úkor kvality a omezení nabídky festivalu. Náklady v roce 2019 dosáhly 6,919 mil. Kč (přičemž z účelových dotací bylo kryto 5,08 mil. Kč). Náklady na REGIONY tvoří téměř 10% celkových nákladů.

Obdobná je situace u **festivalu Čekání na Václava**, který měl v roce 2019 náklady 2,031 mil. Kč. V posledních letech se divadlu nepodařilo získat na krytí jeho nákladů žádné dotace – což je z mého pohledu chyba. Náklady tohoto festivalu tvoří 3% celkových nákladů.

(viz graf 7)

Náklady na opravy a udržování jsou rovněž zajímavou položkou účetních závěrek. Zatímco od roku 2011 (726 tisíc Kč) stále rostly (v roce 2018 na částku 1062,8 tisíce Kč), v posledních letech

strmě klesly (2019 na 381,6 tisíce, 2020 na 392,3 tisíce), přestože byly rozpočtovány v částkách 1,25, resp. 1,3 milionu Kč! Jelikož nemám v této chvíli k dispozici **plán investic a oprav**, který bych, pokud bych se stal ředitelem, chtěl samozřejmě aktualizovat na základě vlastního ohledání, nejsem schopen tato čísla komentovat. Ze zápisů správní rady jsem ale vyrozuměl, že se provádí jen ta nejnútnejší údržba a oprava (2020 oprava soc. zařízení a střechy nad jevištěm hlavní budovy), což je dáno zřejmě snahou o dosažení plusového HV, ale což rozhodně není taktické. Plán investic a oprav bude nutné podrobně projít a aktualizovat!

Vždy samozřejmě záleží na zadání zakladatelů, má-li ale KD nabízet stejné služby ve stejném rozsahu jako doposud, prostor pro masivní snížení nákladů nyní nevidím.

Zakladatelé, správní či dozorčí rada by snad mohli navrhnout, aby v inscenacích KD vystupovali pouze členové uměleckého souboru. Že **náklady vynaložené na (stálé) hosty** jsou zbytné. Do jisté míry by to mohla být pravda. Na druhou stranu jsou to právě hosté, kteří *koření* jednotlivé inscenace, kteří jsou zpestřením nabídky KD. Po mém soudu jsou navíc významným **prvkem, který rozvíjí herecký soubor**. Ten potřebuje impulsy zvenčí, aby neokoral. Tyto impulsy je však potřeba velmi dobře volit a zvažovat, dle potřeby „divácké“ a „růstu souboru či jeho členů“. V situaci, kdy by bylo šetření na těchto výdajích nezbytné, bych byl ochoten se hostů zříci, jinak ale na jejich hostování v KD musím trvat.

ZHODNOCENÍ ČINNOSTI

Má koncepce rozvoje divadla vychází z dlouhodobé činnosti KD tak, jak je prezentována ve výročních zprávách a z mých vlastních postřehů.

Do této koncepce samozřejmě patří i obecné teze o poslání KD, tak jak jsem je popsal na jiném místě podkladů pro výběrové řízení, zvláště potom, že při **promýšlení dramaturgie divadla nelze pominout jeho vztah k obyvatelům**, potencionálním divákům. Bude samozřejmě mou snahou, aby jejich počet neklesl pod sto deset tisíc. **S tím souvisí i marketingový styl**. Nikoli však jen změna loga, ale **celého marketingového jazyka a grafického vizuálu**. V dramaturgii bych určitě chtěl zachovat i dříve nastolenou nabídku **ucelených tematických celků**. Zároveň netajím, že bych chtěl, **aby se KD stalo opět divadlem roku**, čehož bych rád dosáhl mimo jiné také tím, že do KD přivedu **zajímavé (i zahraniční) hosty** (režiséry a herce), tím, že dám prostor i **neetablovaným umělcům**, tím, že se **REGIONY stanou opět svátkem – největší divadelní události v Česku i na Slovensku** (že se opět dotáhneme před Plzeň a Nitru), tím, že **se obmění dramaturgický výběr inscenací** nebo tím, že **se lépe využijí všechny hrací prostory KD**.

Ve vyhlášení výběrového řízení píšete, že doporučujete předložit návrh na obsazení pozice uměleckého šéfa. **Vycházím z toho, že ředitel a umělecký šéf musí fungovat ve shodě**, dvojkolejnost řízení by se negativně odrazila jak ve fungování divadla, tak v jeho působení navenek. V minulé koncepci jsem navrhoval jako uměleckého šéfa Filipa Nuckollse. On měl být tím, kdo vytvoří novou „éru“ KD tak, jak o tom píšu na jiném místě koncepčních materiálů. Na stejném místě píšu také o tom, že **současný umělecký šéf Pavel Khek** se zatím neměl možnost v KD více projevit. Připravil dva dramaturgické plány (2020 – 2021, 2021 – 2022), které ale byly silně poznamenány epidemií Covid-19.

Vzhledem k tomu, že znám práci Pavla Kheka z jeho mladoboleslavského působení, ale nejenom odtamtud, věřím, že bychom našli společnou řeč. Konečně jeho Prolomit vlny patří jistě mezi mých deset nejsilnějších divadelních zážitků posledních let. **Jak mu rozumím v režijní práci, nepochopil jsem zcela, jak byl (konceptí ředitelky pro 2015-2021?) ovlivňován při tvorbě zmíněných dramaturgických plánů, kterým osobně nerozumím.**

KD se nyní nachází na další křižovatce. Již potřetí. Poprvé o novém směřování divadla rozhodli L. Zeman a **VI. Morávek**, podruhé L. Zeman a **D. Drábek**. Všichni si jistě vzpomenou, jak se obě tato rozcestí promítla do dramaturgie – a návštěvnosti. Nemyslím v absolutních číslech, myslím v obměně složení publika. A **nyní stojí KD na rozcestí potřetí – a musí se rozhodnout, kam chce směřovat, pro jakého diváka hrát, s jakou dramaturgií ho oslovit a jak svých cílů dosáhnout.**

V posledních letech KD opustilo několik velmi výrazných členů uměleckého souboru, kteří byli jeho silnou oporou. U některých důvody jejich odchodu znám, u jiných se o nich mohu pouze dohadovat. **Ztráta Pavlínky Štorkové, Pavly Tomicové, Ondřeje Malého, Honzy Sklenáře, Míry Zavičára, manželů Smečkových, Marie Poulové, Kristýny Kociánové**, ale také Matěje a Týny Andělových, Vojty Dvořáka, Heleny Korejtkové Plecháčkové, Tomáše Lněničky, Jiřího Panznera, Vladimíra Polívky, Natálie Řehořové, Sáry Venclovské, Petra Vrběckého nebo Petry Výtvarové Krausové jistě o leccčem vypovídá. Je úžasné, že většina z právě vyjmenovaných v KD dohrává, že jsou mnozí součástí Mastixu. Ale v uměleckém souboru již jako členové nefigurují.

Chci předložit promyšlenou, čitelnou, ucelenou, pevnou dramaturgii hlavní scény. Umělecký šéf by potom podle mě měl na její dodržování a naplnění dohlížet na 100%, měl by jezdit po republice a hledat nové posily uměleckého souboru, měl by mít rozhled, přehled a nadhled. Chci po uměleckém šéfovi, aby v KD odvedl (minimálně) jednu premiéru ročně (změna oproti současným dvěma), jeho hostování jinde je potom možné pouze se souhlasem ředitele a za jasných podmínek. Mimo jiné také toho, že v materiálech divadla, ve kterém bude hostovat, bude uváděno, že je to umělecký šéf KD.

Napsal jsem jinde, že se chci vrátit k uceleným celkům. Zároveň chci do KD dostat nové přístupy. To jednoznačně souvisí s tím, kdo by inscenace režíroval. Chci do **KD pozvat na hostování nejenom českou režisérskou špičku, ale také režiséry ze Slovenska, Rakouska, Německa – a dalších kulturně a divadelně příbuzných zemí.** Zahraniční hosté jsou, myslím, nezbytní pro divadlo významu KD. České činoherní umění dlouhodobě trpí uzavřeností mezi pohraničními horami, pro jeho zdravý vývoj je nutné více se zahraničí otevřít – a je to konečně i naplňování toho, oč se KD snaží prostřednictvím REGIONŮ!

Zároveň bych ale rád **oslovil také studenty a čerstvé absolventy uměleckých škol** (případně i amatéry, jakkoli vám to slovo může vadit). KD nemá jen hlavní scénu, mám za to, že např. scéně V Podkroví by inscenace začínajících režisérů (případně osvědčených amatérů) vyloženě slušely. Garantem by opět byl umělecký šéf. On by měl studenty, absolventy amatéry vybrat (na základě toho, že bude znát jejich práci, uvažování, přístup, což nedokáže bez toho, že by jezdil), on by měl společně s dramaturgem vybrat text, on by měl dohlédnout na inscenační záměr, on by měl dohlížet na jeho dodržení. KD svým významem (a rozpočtem) přesahuje status „oblastního“ divadla a po mnoho let bylo výrazným činitelem na poli české činohry, což mu dává ovšem i „povinnost“ investovat do nových tváří, do nových přístupů – a hrdinně riskovat třeba i chybu, protože bez takového riskování se nelze nikam posunout.

Rád bych do KD dostal zpět ty diváky, kteří odešli po odchodu Vl. Morávka. A nebylo jich málo. Zároveň nechci ztratit diváka Drábekova (moc stojím například o to, aby David Drábek v KD režíroval – jako hostující režisér). A myslím, že s takto vymezenými prostory by to šlo. **Hlavní scéna „klasika v novém kabátě“, V Podkroví „neznámí, ale kvalitní“ – a v Besedě prostor pro experimentální přístupy.** Nebo ještě jinak: **Hlavní scéna - „tribuna našich názorů na divadlo a svět, ve kterém žijeme“; Beseda - studiová scéna KD = názorově a formálně vyhocenější inscenace; Podkroví – „investice do mládeže“.** Anebo ještě jinak: **Hlavní scéna – „matadoři“, „the Best of režisérů“; Beseda – „nárazníkové pásmo“; Podkroví – „čerstvá krev“.** Připravena mám konkrétní jména.

Chci, aby bylo zřejmé, že takovéto „rozkročení se“ do tří vymezených prostorů ale neznamená rozkročení dramaturgické!

Abychom udrželi stávající diváckou obec – a zároveň získali novou, bude nutná také změna grafického vizuálu a jazyka marketingu. To ale musí vycházet z jasného a komplexního záměru, nejenom ze změny loga. **Pro tuto práci chci oslovit grafika Michala Horáka.**

Chci, aby KD po tom, co se rozhodne, kterou cestou jít, mělo opět **jasný rukopis, nezaměnitelnou specifickou, ale ne křiklavou nebo myšlenkově prázdnou dramaturgii – a tím také (již potřetí během 25 let) novou, ale signifikantní tvář.**

Počet nasazených titulů na sezóny považuji za ideální, úsilí o maximální kvalitu za samozřejmost. Kvalita umělecké činnosti je těžko měřitelná a ovlivňují ji často i nepředvídatelné okolnosti, přesto bych si přál, aby pokračoval i trend nominací her a herců KD v prestižních každoročních ceněných Divadelních novin či Cen Thálie.

Zůstávají i všechny předplatitelské skupiny, jejichž podobu i počet bych chtěl udržet i nadále. Konečně právě na předplatném se dobře odráží zájem publika – a to ve všech věkových skupinách.

Na jiném místě píšu o hostujících režisérech a hercích. **Zvláště v případě režisérů platí, že jsou pro pestrost nabízených titulů, resp. pestrost režijních přístupů velmi důležitými – a na jejich hostování chci trvat.**

Pokračovat chci i v obou festivalech, které KD pořádá. Stejně jako v koncertní a výstavní činnosti.

Pokud bych se stal ředitelem KD, nechtěl bych dělat zemětřesení. Organizační struktura divadla, jeho rozpočet, náklady, personální zabezpečení, umělecký soubor, samotný chod, to mi připadá naprosto v pořádku. Změny se týkají vlastně především uměleckého směřování, dramaturgie a marketingu.

Zdůraznit chci, že **prostor pro zlepšování je (a bude) vždycky**, dělat unáhlené změny ale není mým stylem.

SPECIFICKÉ UKAZATELE, VÝKONY, TRŽBY, NÁVŠTĚVNOST

O mnoha věcech jsem se již zmínil, krátce jen doplním, že **s počty realizovaných představení kolem 350 (kolem 300 vlastních) ročně počítám i do budoucna**, což ale logicky vyplývá ze snahy udržet předplatitelské skupiny divadla.

Průměrný počet 300 diváků na představení považuji za dobrý, 250 diváků za limitní. Pokud by měl klesnout, je třeba zamyslet se nad propagací – jak jsem o tom psal opět na jiném místě. Marketing musí být cílený a nesmí ustrnout. Tento průměr samozřejmě ovlivňuje hrací prostor a jeho kapacita! Bylo-li by nasazeno více titulů v Besedě či V podkroví, byla by čísla průměru zkreslena.

Pro divadlo a jeho renomé jsou důležité také zájezdy. Jako ředitel bych byl rád, kdyby soubor jezdil tak, jak hostoval do roku 2018. **Počet zájezdů nad 50 považuji za ideální.** Za poklesem množství zájezdů ale v letech 2019 a 2020 stojí Covid-19.

(viz graf 8)

SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADA

Na mnoha místech této koncepce píšu o tom, že ředitel divadla si musí být vědom toho, že zakladateli a hlavními donátory KD jsou Město a Kraj. Ti jmenují polovinu členů správní rady. Správní

rada je potom nejvyšším orgánem KD. **Proto dobrá spolupráce s ní je pro stabilní prostředí divadla zásadní.** To platí i o spolupráci s dozorčí radou, kde zástupci zakladatelů tvoří dokonce dvě třetiny.

Jako ředitel bych s těmito orgány chtěl pracovat transparentně a soustavně tak, aby to bylo ku prospěchu divadlu i jeho zakladatelů.

Byť to zadání výběrového řízení přímo nejmenuje, dovoluji, abych předložil také koncepci dalšího směřování REGIONŮ.

Ladislav Zeman formuloval po svém nástupu do funkce ředitele KD dva zásadní cíle: rehabilitovat KD jako uměleckou instituci a zároveň učinit z královéhradeckého profesionálního divadla instituci, která by oživila nejen kulturní život města a širokého okolí, ale také vlastní historické centrum. To byl samozřejmě běh na dlouhou trať – musel zformovat soubor a najít výrazné umělecké osobnosti, které by divadlu daly výraznou tvář, což se nemohlo obejít bez nového názoru na marketing a efektivní organizaci.

Od svého nástupu uvažoval o posílení významu KD jak v širším regionu, tak, odvážně řečeno, i v evropském měřítku. Vycházel z představy, že divadlo má schopnost formovat kulturní klima města a má být jeho nejdůležitějším kulturním činitelem.

Z těchto úvah se zrodila myšlenka uspořádat akci, která by naplnění takové vize pomohla. **Chtěl uspořádat akci, která by stála na prezentaci divadelních souborů z regionů.** Zaujalo ho **spojení pojmů divadlo a komunikace.** Tvzení, že festival je o komunikaci, vyplývá z prostého faktu: **jeho prostřednictvím dochází v rámci jednoho místa a v jednom časovém úseku k soustředění značného objemu divadelních akcí, aktivit a událostí, které s divadlem souvisejí. Nejde tedy pouze o elementární přenos informací, ale o obsáhlejší komunikační (interakční) efekt. Taková událost poskytuje prostor pro vzájemnou komunikaci mezi umělci samotnými, ale samozřejmě také mezi umělci a diváky.**

Festival navíc vznikl krátce po rozdělení Československa, relativně krátce po otevření hranic Česko-Slovenska směrem k Evropě. **Chtěl otevřít evropský divadelní svět českému prostředí, prezentovat špičkové zahraniční inscenace české (odborné) veřejnosti, zjišťovat stav současné české divadelní scény v evropském kontextu.**

To, že se pro královéhradecký festival vžil pojem **svátek divadla**, odkazuje k tomu, že jeho poslání prvotně nepočítá s konfrontací, soutěží či bilancováním (byť se ani tomuto pohledu nemůže samozřejmě vyhnout).

Mezinárodní festival Divadlo evropských regionů (dnes REGIONY) se dostal do povědomí veřejnosti jako suverénní událost s nepřehlédnutelnou pověstí mezi divadelníky, divadelními kritiky i veřejností.

Profesor Just o něm řekl: „Festival **otevřený všem myslitelným divadelním statutům, žánrům a poetikám**, se postupně rozrůstá do šířky, mění se v divadelního otesánka. Něco vás popudí, ... ale vzápětí to překryje tucet jiných zážitků. Světová jedinečnost Hradce, již mu nikdo nevezme, **spočívá v rovnici Divadlo Drak plus Klicperovo divadlo rovná se živá divadelní tradice**. Divácké zázemí, jež stotisícové město poskytuje festivalu, je kultivovanější, než je tomu ve městech třeba i desetinásobně větších...“

Profesor Císař tvrdil, že největší **význam festivalů (obecně) spočívá v jejich kontextu, nikoli v uvádění či kvalitě jednotlivých inscenací, že vedle vnitřního kontextu se při takové divadelní události rodí i kontext vnější**. A to REGIONY potvrzují beze zbytku.

Výše uvedená východiska a tyto dvě citace jsou základem mé koncepce. REGIONY za svých 25 let postupně mění svou tvář, ale hlavní myšlenka jim zůstala.

V bodech se pokusím stručně koncepci popsat:

- 1) **spolupráce s Divadlem Drak** je nezbytností, mj. také proto, aby byla naplňována základní premise komunikace (v tomto případě v rámci jednoho města)
- 2) přípravy musí probíhat na ose **kommunikace mezi dramaturgií REGIONŮ, ekonomem, šéfy techniky hracích prostorů, pracovníky managementu KD a technických složek**
- 3) **základní kompetence má ředitel KD**
- 4) bez finanční pomoci jsou REGIONY z provozu divadla neufinancovatelné – **žádat o veřejnou podporu Města, Kraje a MK ČR je pro zachování současné podoby REGIONŮ nutností**
- 5) **je třeba hledat další možnosti financování (veřejné i soukromé zdroje)**, odliv sponzorů v posledních letech je třeba zastavit a naopak tento trend zvrátit
- 6) **zisk záštity významných osobností politického či kulturního života** může být marketingově prospěšný (také pro naplňování předchozího bodu)
- 7) **grafika a jazyk propagačních materiálů** by měla odpovídat významu tohoto svátku divadla (a může být prospěšná také pro naplňování předchozích bodů), navíc by měl být, vzhledem k tomu, že jednou z nesporných devíz KD jsou jeho sbírky umění a vztahy s výtvarníky, samozřejmým pojítkem mezi aktivitami KD
- 8) je nutné zajistit **mediální podporu festivalu** v maximální možné míře
- 9) aby mohly být naplněny výše zmíněné body, musí vzniknout **ekonomicko marketingový tým**, ve kterém by měly zasednout vedle ředitelů a ekonomů obou divadel a OAP také

grantoví a „sponzoringoví“ specialisté, kteří budou celoročně vyhledávat sponzory a granty (samozřejmě si na svou práci musí vydělat, uvažují o částečných úvazcích nebo DPP) a také **PR pracovník**, který by se REGIONŮM věnoval v celé šíři marketingu (vyhledávání mediálních partnerů, záštity, mediální výstupy pro tištěná i audiovizuální média, propagace, inzerce, ...)

- 10) **dramaturgická skladba festivalu musí reagovat na aktuální směry v divadle, musí nabízet kontext regionů, musí vyprávět o jejich společenských tendencích a vztazích**
- 11) je samozřejmé, že dramaturgie festivalu je limitována jeho rozpočtem
- 12) rozdělení hlavního programu do okruhů: **1) velká klasická, česká i světová dramatická tvorba; 2) studiové a alternativní divadlo; 3) loutkové a pohybové divadlo; 4) multikulturní projekty, resp. festivalová témata** – se mi jeví jako dramaturgicky nejšíkovnější a představuje také trochu návrat k původním východiskům REGIONŮ. Není příliš úzce limitováno, umožňuje komunikaci žánrů i témat a nabízí prostor pro prezentaci regionů a jejich přístupů k dramatické tvorbě
- 13) účast českých divadel z regionů ČR považuji za samozřejmost, stejně jako účast **zahraničních hostů**. Těch postupně ubývá, především z finančních důvodů. Rád bych se vrátil, umožní-li to rozpočet, k většímu zařazení evropských souborů. Mimoevropské soubory sice nejsou v rozporu s obecným vymezením východisek REGIONŮ, ale samotný název směřuje spíše na náš kontinent než za moře. Zrovna tak bych rád znovu obnovil **multikulturní mezinárodní projekty**. V tomto případě bych rád žádal i EU, resp. mezinárodní Visegrádský fond o dotaci na jejich realizaci.
- 14) (znovu)vzniknout by měla **dramaturgická rada REGIONŮ**. Zasednout by v ní měli také **divadelní kritici a vědci**. Pro spolupráci na této dramaturgické radě bych rád získal také některé z českých dramaturgů, kteří se podíleli a podílí např. na přípravě Divadelní Nitry...
- 15) **hrací prostory**, tak jak fungují v současnosti, by měly být pro REGIONY zachovány
- 16) **počet inscenací** se po eskalaci na konci první dekády tisíciletí ustálil a jeho větší rozšiřování nepovažuji za momentálně přínosné.
- 17) vydávání **Hadriánu** považuji za samozřejmost, je nutné zajistit mu fundované pisatele
- 18) **doprovodný program OAP, koncertů, besed, uměleckých dílen, profesních setkání divadelníků a výstav bych rád zachoval beze změn**
- 19) cílem by mělo být **zajišťování zajímavých hostů**, ideálně opět i mezinárodních celebrit, vzpomeňme na Annie Girardotovou, které festivalu dodávají lesk